

IWASAKI Yoshio –TSUYUKI Emiko

A MAYEKAWA iparvállalat irányítása

– Minőségi gyártás és a japán vállalatvezetés –

A hagyományos japán kultúrán alapuló MAYEKAWA-féle vezetési stílus még a japán vezetési rendszereken belül is egészen sajátos helyet foglal el. Kidolgozása során figyelmen kívül hagyták az általánosan elfogadott vezetési elveket, s a figyelmet kizárólag a vállalat elé tűzött célok teljesítésére összpontosították. Az ennek folytán létrejött szervezet a LIA–BLOCK–ZENSHA felépítés hármasságán nyugszik, melynek célja, hogy mindenki megtalálja saját magát, és képességeit a természettel összhangban hasznosítsa a változó körülmények, s a változó feltételek mellett.

Minden vállalatnak megvan a maga „kultúrája”, amely a piac, a termékek, a munkások és a társadalom jellegzetességeinek hatására alakul ki. Ez azt jelenti, hogy valamely vállalat vezetési szervezetét társadalmi kulturális háttérével összefüggésben kell elemezni.

Az ipari vezetési rendszerek alapelve a nyugati országokból került Japánba. Ezért a vezetési rendszer néhány része, amely nem illett a japán kulturális háttérbe, fokozatosan módosult. Többek között az autóiparban alkalmazott hatékony japán termelési rendszer jó példa erre.

A MAYEKAWA-féle vezetési rendszer a hagyományos japán kultúrán alapul, de a LIA (jogilag független

ben. Fő terméke az ipari hűtő kompresszorok, de profiljába tartozik a tevékenységek széles skálája a tanácsadástól a műszaki szolgáltatásokig, ami magában foglalja az átfogó tervezési, szerelési és üzemeltetési szolgáltatásokat. A legfontosabb, hogy szinte minden termék egyedi rendelésre készül. A gyártásnak ez a jellegzetessége jól tükröződik a MAYEKAWA vezetési struktúrájában.

A MAYEKAWA szervezeti felépítésének története az alábbi öt fázisra osztható. (1. ábra)

Az első fázis a kisebb, családi gyárra vonatkozik. Ezt nevezzük struktúra nélkülinek, ami azt jelenti, hogy

1. ábra

A szervezet története

Fázis	Időintervallum	Szervezeti forma
Első fázis	1923–1960	Struktúra nélküli
Második fázis	1960–1970	Bürokratikus
Harmadik fázis	1970–1983	Csoport-hálózat
Negyedik fázis	1983–1992	LIA (jogilag független leányvállalatok) hálózat
Ötödik fázis	1992–	„LIA” – „BLOCK” – „ZENSHA” hálózat

leányvállalatok) hálózata különbözik mind a japán, mind a nyugati vezetési stílustól. A MAYEKAWA-féle vezetési rendszer bizonyos mértékig sajátos, mivel kidolgozása során MAYEKAWA nem sokat törődött a szokásos vezetési elvekkel. Gyakorlatához hozzátartozik magának a vezetési rendszer koncepciójának a kutatása is.

A szervezet története

A MAYEKAWA iparvállalat 1923-ban létesült. Induláskor kis, családi vállalat volt, Tokyo proletárnegyedé-

még nem jelent meg állandó szervezeti forma. A dolgozók személyesen kommunikáltak egymással. Minden munkásnak megvolt a saját szakterülete a gyárban, de az egyes személyek feladatköre nem volt élesen elhatárolva. Az emberek egymásnak segítettek. Ismerték egymás természetét, sőt még egymás családi háttérét is. Ebben az erősen összetartó csoportban a kommunikáció zavartalan és baráti volt. Ezért a vállalat rugalmasan tudott reagálni a fogyasztói igényekre és a környezeti változásokra. A MAYEKAWA eredeti kultúrája is ebben az időszakban alakult ki. Az eredeti kultúra ismérvei

közé tartozott, hogy a dolgozók takarékosak, szorgalmasak voltak, keményen dolgoztak és a gyárban műhelyszellem uralkodott. Ezek a jellegzetességek a MAYEKAWA egész történetén keresztül végig meghatározó jelentőségűek voltak.

A második fázisba való átlépésnek az volt az oka, hogy kezdett érződni a gazdasági és a piaci környezeti változások hatása. A hatvanas évek a nagy gazdasági fellendülés időszaka volt. A kor irányzatát követve a MAYEKAWA a tömegtermelési fázisba lépett. Nagy mennyiségű termék előállításához nemcsak hatékonyabb termelési rendszerre, de hatékonyabb vezetési szervezetre is szükség volt. Úgy tűnt, hogy a jól szervezett *bürokratikus rendszer* megfelel ennek a követelménynek. A termelés, az értékesítés, a fejlesztés és a vezetés különböző részlegekre oszlott.

Ugrásszerű változások következtek be a második fázisból a harmadik fázisba történő áttérés idején. A bürokratikus rendszer sok sűrűlódást okozott ebben az időben. Különösen zavaró volt a rugalmasság elvesztése a vállalat piacain. A kompresszor-összeszerelési eljárást szabványosítani lehetett, de a különböző módszereket alkalmazó termelési rendszert nehéz lett volna szabványosítani. A bürokratikus szervezet sem illett bele a MAYEKAWA fent jellemzett eredeti kultúrájába. Szinte minden dolgozót megkértek, hogy gondolkodjon el a következő új munkastíluson. *Csoport-hálózati rendszer* jött létre a dolgozók közötti sok-sok vita eredményeképpen.

A negyedik fázisban kialakult LIA-hálózat fejlett csoport-hálózati rendszer volt. A dolgozók egyre inkább függetlenedtek az egész MAYEKAWA csoporttól, és igyekeztek eredeti módon viszonyulni a piachoz. Ez azt jelenti, hogy a LIA hálózat létrehozásának a célja minden LIA-terület és -dolgozó számára világos volt. A csoport-hálózatról a LIA-hálózatra történő áttérési időszak alatt számos vita zajlott le, amelynek során azokkal a kérdésekkel foglalkoztak, amelyek a LIA-hálózat irányítása folyamán esetleg felmerülhetnek. Ezeket a kérdéseket az alábbiakban néhány példával illusztráljuk.

1. A K + F tevékenység szétszóródik.
2. A dolgozók közötti kommunikáció romlik.
3. Az egyes LIA tagok nem törődnek a többi LIÁ-val és az egész MAYEKAWA csoporttal.

Más egyéb problémákkal együtt a LIÁ-vá válástól való félelem szorosan összefüggött azzal az aggodalommal, hogy meglazul az egész MAYEKAWA csoporttal való kapcsolat. Ezeknek a problémáknak azonban nem volt semmilyen komoly következményük, mert a piaci igényekhez való alkalmazkodás fontossága nem engedte meg e kapcsolat lazítását.

A MAYEKAWA hagyományos munkastílusa is alátámasztotta a LIA-hálózatot. Az ötödik időszak indítja el azt a törekvést, hogy a MAYEKAWA csoportot szorosan hozzákapszolja a „LIA-hálózat” decentralizált

rendszeréhez. Ezt mi „LIA” – „BLOCK” – „ZENSHA”-hálózatnak nevezzük. (A „BLOCK” és a „ZENSHA” feladatát később magyarázzuk el.)

Minőségi gyártás

A vállalati politika alapját a „MINŐSÉGI GYÁRTÁS” képezi. Mint már említettük, a MAYEKAWA kompresszort gyárt, de rendszereket is, vagyis különböző rendeltetésű és kapcsolódó jellegű termékeket is árúsít, ami azt jelenti, hogy minden rendszert külön-külön fejlesztenek ki, és konzultálnak, mielőtt a rendeltést felveszik, ami nagyon fontos abból a szempontból, hogy a vásárlók igényeinek eleget tudjanak tenni.

A MAYEKAWA-féle kompresszort gyakran alkalmazzák az élelmiszeriparban. Az élelmiszer kényes áru, sokféleképpen dolgozzák fel és fogyasztják. Az ipari hűtési rendszer a zöldség és a hal esetében némiképp eltér egymástól. Ilyen körülmények között a MAYEKAWA kidolgozott egy módszert arra, hogy termékeit mindenfajta használatra alkalmassá tegye. De van más példa is a MAYEKAWA munkastílusának megvilágítására. A fogyasztói igények kielégítése érdekében az emberek együtt dolgoznak egy adott projektumon. A gyár mérnökei vagy szakképzett munkásai is időnként személyesen felkeresik a vásárlókat, és igyekeznek a legalkalmasabb rendszert kidolgozni a számukra. A MAYEKAWA tevékenységének széles skálája – a tanácsadástól a műszaki szolgáltatásokig – lehetővé teszi, hogy információt szerezzenek a fogyasztóktól. Az egyéni igények szerint készült termékek gyakori karbantartást tesznek szükségessé. Ez nemcsak a pénzügyi biztonságot szolgálja, de egyszersmind a MAYEKAWA marketing módszere is.

Ami a marketing stratégiát illeti, a cégre elsősorban jellemző, hogy nem vesz részt a nagy piacokon folyó versenyben. Célpiacuk *kicsi, új, különleges és kreatív!*

Ezekre a különleges kisebb piacokra a termékek többsége úgy készül, hogy különleges csúcstechnikát alkalmazunk, amit úgy nevezhetünk, hogy teljes műszaki tevékenység a hőtermikus berendezések piacán. Ez a piaci stratégia jellegzetessége, s ez a piaci stratégia tükröződik a decentralizált vezetési rendszerben.

Szervezeti felépítés és stratégia

A MAYEKAWA szervezeti felépítésének és stratégiájának egyik jellegzetessége a „LIA” – „BLOCK” – „ZENSHA” hálózat (2. ábra). A MAYEKAWA felépítésének alapját a jogilag független leányvállalatok képezik. A jogilag független kifejezés azt jelenti, hogy minden LIÁ-t a japán kereskedelmi törvény alapján létesítettek. A LIA a MAYEKAWA termelési rendszerében a legkisebb egység. Minden ilyen vállalat más-más jellegű, különböző a rendeltetése és a célja. Ami például más cégeknél az értékesítési osztály, itt független vállalat

lat. Jogilag ugyanis külön van választva az alapítóvállalattól, a MAYEKAWÁ-tól.

A LIA – a MAYEKAWA-vezetés első szintjének ismérvei

- Jogi függetlenség,
- tíz-húsz dolgozó (kivéve a Moriya-ben levő üzem száz dolgozóját),
- önállóság,
- önálló piaci stratégia,
- felelősség az egész termelési folyamatért,
- helyi személyzet,
- arculatalkotó képesség,
- rendelkezés a MAYEKAWA kollektív azonosságátudatával.

Gyakran mondják a MAYEKAWA-nál, hogy a LIA eszköz annak az elérésére, hogy megfelelő módszert lehessen kialakítani, és a sajátos képességeket a természettel összhangban lehessen kibontakoztatni – különböző feltételek mellett és a változó körülmények közepette. Ez az elv a MAYEKAWA tevékenységének megismerésében a legfontosabb.

A jogilag független vállalatok igazgatóságok (BLOCK) formájában, a sajátos körzeti, illetve piaci különbségeknek megfelelően létesítenek hálózatokat. A BLOCK a MAYEKAWA középvezetőségi szintjének tekinthető. A BLOCK-tagok a LIÁ-k képviselői.

A BLOCK – a MAYEKAWA-vezetés második szintjének ismérvei

- A LIA hálózat által létesített testület,
- a LIÁ-k és az egész MAYEKAWA szervezet közötti kapcsolat,
- olyan hely, ahol a LIA számára leküzdhetetlen problémákat oldják meg,
- az egyes LIÁ-k fölötti szinten új piaci stratégiát kidolgozó testület,
- az igazgatósági tagok LIÁ-n belüli vagy a BLOCK-ok közötti személyügyi változtatások ügyeiben döntést hozó testület.

A ZENSHA a MAYEKAWA szervezet felső vezetégségi szintje, de feladatai csak a LIÁ-knak és a BLOCK-oknak nyújtott tanácsadásra és támogatásra szorítkoznak.

A ZENSHA – a MAYEKAWA-vezetés harmadik szintjének ismérvei

- Azoknak a problémáknak a megoldása, amelyekkel a BLOCK-ok és a LIÁ-k képtelenek megküzdni,
- piaci stratégia kidolgozása a BLOCK-ok és a

LIÁ-k feletti szinten,

- kutató és fejlesztő tevékenység folytatása,
- bankrendszer szerepének betöltése a LIÁ-knál,
- a vállalat szociális rendszerének működtetése,
- munkaerő-toborzás,
- reklám-propaganda,
- számítógépes hálózat kiépítése az egész vállalatnál.

A MAYEKAWA esetében az elkülönülés nem fontos. A LIA dolgozói inkább a MAYEKAWA csoport tagjának tartják magukat, mint valamely LIÁ-énak. A ZENSHA egyik feladata, hogy azokkal a különböző kérdésekkel foglalkozzon, amelyekkel a szervezet más részei nem tudnak megbirkózni.

Az integráció kulcsszava: a kultúra

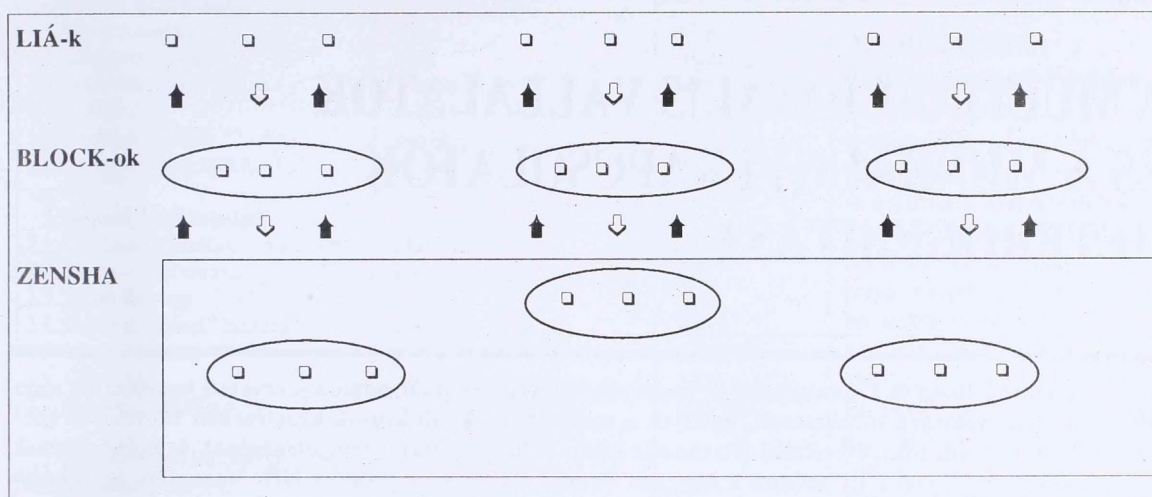
A MAYEKAWA „LIA”-„BLOCK”-„ZENSHA” hálózati rendszere nem hierarchia, hanem „heterarchia”. Valamely közönséges vállalat szokványos hierarchikus rendszerében a döntési folyamat többé-kevésbé hierarchikus formában történik. A MAYEKAWA esetében az összes LIA alkotja a BLOCK-okat, a döntési hierarchia csúcsát. Ők nem függenek a felülről érkező utasításoktól. Ily módon a döntési folyamat elkerüli az a veszélyt, hogy egy elit csoport előjoga legyen.

A LIÁ-k megalakításakor még egy célt tűztek ki. Ez abban áll, hogy a MAYEKAWÁ-n belül javítsák és zavartalanabbá tegyék a kommunikációt, elkerülve az információáramlást akadályozó elsőbbség vagy hierarchia buktatóját. A MAYEKAWA LIA-BLOCK-ZENSHA hálózata ugyanakkor felépítésénél fogva az információáramlás színvonalának emelését is szolgálja. Minden szint különböző látószögből szemléli ugyanazt a piacot.

Van egy jó példa a kommunikáció jellemzésére. A MAYEKAWÁ-nál minden jelentésnek a lehető legrövidebbnek kell lennie, ugyanis a nagy mennyiségű írásos anyagot a kommunikáció hiányának tekintik. Ahhoz, hogy a kommunikáció jó és gördülékeny legyen a jelentéskészítéskor, egy- vagy kétoldalas információ elegendő a lényeg megértéséhez. A MAYEKAWA véleménye szerint a vállalatnál kétféle információ van. Az egyik a számítógép által kezelt szabványos adattömeg, a másik pedig az ember által értelmezett információ. Az utóbbi – szubjektív – információ fontosabb, mert a gyakorlott emberek minden esetben ki tudják szűrni a hasznos információt.

De mi is tulajdonképpen a LIÁ-k közötti kapcsolat? Bár a LIÁ-k jogilag függetlenek, beépülnek a MAYEKAWA sajátos „kultúrájába”. A kollektív azonosságátudat birtokában a LIÁ-k sohasem tévesztik szem elől az egész MAYEKAWA irányvonalát, de ez a „kultúra” csak iránytűként szolgál, s a legkevésbé sem korlátozza őket. A kultúrát nehéz szavakkal jellemezni. Tulajdonképpen emberi magatartásformát és gondolko-

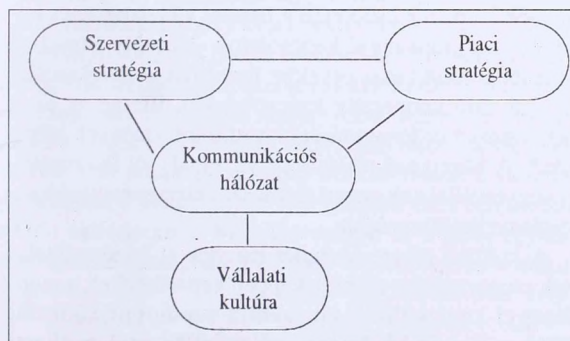
A szervezeti stratégia



dásmódot jelent, de ahhoz, hogy lényegét megérthessük, meg kell vizsgálnunk, hogy mi van a viselkedésmódon innen és túl. A MAYEKAWA sajátos „kultúrája” történetének első szakaszában alakult ki. (3. ábra)

3. ábra

A LIA–BLOCK–ZENSHA hálózat alapjául szolgáló koncepció



A MAYEKAWA vezetési szervezetének alkotóelemei

Mostanában jövünk tisztába azzal, hogy milyen célt is kívánunk elérni a vállalat szervezési tevékenységével. Ez azt jelenti, hogy mi ezt a szervezetet nem tervszerűen építettük fel, hanem természetes módon jött létre napi munkánk próbálkozásai során. Minden vállalatnak kell hogy legyen a sajátos kultúrájából eredő saját filozófiája. A MAYEKAWA története a kultúrájának megfelelő cél elérésére irányuló törekvés története:

- ✦ Vállalkozástudat kiépítése a foglalkoztatottak körében
- ✦ Együttműködési és összetartozási érzés kialakítása
- ✦ A termékek iránti erős és tartós piaci igény kifejtésére képes új szervezeti felépítés létrehozása.



✦ „MAGAS TERMELÉSI SZÍNVONAL”

- ✦ Az egyén, a csoport és a környezet közötti optimális kapcsolat
- ✦ Új, emberközpontú szervezet létrehozása.

A következő évszázadhoz közeledve szeretnénk megfelelni az e három pont tartalmából eredő kihívásnak. Mi úgy gondoljuk, hogy a vállalatnak sem a nyereség, sem a növekedés, sem a dolgozók megelégedettsége nem lehet az igazi célja. Ezek mind csak közbülső célok. Az igazi cél az, hogy megszerezzük azt a képességet, hogy a vállalati szervezetben mindenki megtalálja saját magát, és képességeit a természettel összhangban hasznosítsa a változó körülmények, a változó feltételek mellett. A természet részét képezzük, ennek megfelelően éljünk kulturális hátterünkkel összhangban, s ez kell képezze központi törekvéseinket. A LIA hálózat ezen elképzelés egyik része.